

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ТА ЗАВДАННЯ

для проведення практичних занять і самостійної роботи
з навчальної дисципліни

«ЛОГІСТИЧНИЙ КОНСАЛТИНГ»

*(для студентів першого року денної і заочної форми навчання
спеціальності 073 – Логістика)*

Харків – ХНУМГ ім. О. М. Бекетова – 2017

Методичні вказівки та завдання для проведення практичних занять і самостійної роботи з навчальної дисципліни «Логістичний консалтинг» (для студентів першого року денної і заочної форм навчання спеціальності 073 – Логістика) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. Г. І. Фалецька. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 35 с.

Укладач канд. техн. наук, доц. **Г. І. Фалецька**

Рецензент

Ю. О. Давідіч, доктор технічних наук, професор Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Рекомендовано кафедрою транспортних систем і логістики, протокол № 1 від 31.08.2016 р.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ № 1 | |
| СКЛАДАННЯ КОНТРАКТУ НА РОБОТУ КОНСУЛЬТАНТА..... | 4 |
| ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ № 2 | |
| СКЛАДАННЯ ДОГОВОРУ НА НАДАННЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ..... | 9 |
| ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ № 3 | |
| ВИЗНАЧЕННЯ ВАРТОСТІ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ..... | 18 |
| ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ № 4 | |
| РОЗРАХУНОК ВАРТОСТІ ДВОДЕННОГО СЕМІНАРУ..... | 20 |
| ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ № 5 | |
| РОЗРАХУНОК СТАВКИ ГОНОРАРУ КОНСУЛЬТАНТА..... | 23 |
| ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ № 6 | |
| ОЦІНКА ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ КОНСУЛЬТАНТА..... | 27 |
| ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ..... | 32 |
| СПИСОК ДЖЕРЕЛ..... | 33 |

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ № 1

СКЛАДАННЯ КОНТРАКТУ НА РОБОТУ КОНСУЛЬТАНТА

Мета: оволодіти навичками складання контракту адміністратора (роботодавця) з найманим працівником.

Методичні вказівки: група розбивається на підгрупи, кожній з яких дається конкретне завдання ознайомитися з нижченаведеним контрактом. Скориставшись інформацією, запропонованою викладачем на лекціях, скласти конкретний контракт.

Розділи типового контракту включають:

- 1) характеристику сторін і загальні положення;
- 2) зобов'язання сторін (клієнтської організації та консультанта);
- 3) систему винагороди консультанта;
- 4) систему прав консультанта;
- 5) відповідальність сторін;
- 6) звіт про результати діяльності консультанта.

Умова. Використовуючи зразок наведеного контракту, розробити контракт, що укладається з консультантом-стажистом, який надає консультації з просування товару на зовнішній ринок.

КОНТРАКТ

на роботу консультанта

м. Харків 1 лютого 2015 р.

Інформаційно-консультаційний центр ТОВ «Аякс» В особі директора центру Іванова Івана Петровича, який іменується далі *«Роботодавцем»*, з одного боку, і громадянин Петров Іван Петрович, який іменується далі *«Працівником»*, з іншого боку, уклали цей контракт про наступне: Працівник приймається на роботу в юридичний відділ на посаду начальника відділу. Робітнику встановлюється строк випробування 3 місяці. Термін контракту – з 01.02.2015 р. по 01.05.2015 р.

1 Загальні положення

1.1 На підставі контракту виникають трудові відносини між *Працівником* і підприємством, що з боку останнього реалізуються *Роботодавцем*.

2 Обов'язки сторін

2.1 *Працівник* зобов'язується виконувати наступні види робіт, дотримуючись вимог до них: представництво Центру в державних органах, відстеження нововведень у сфері цивільного та господарського законодавства, ведення внутрішньої документації, складання господарських договорів, ведення претензійно-позовної роботи, участь у переговорах, підготовка установчих документів для реєстрації підприємств. Данні види робіт повинні виконуватися в строки, встановлювані *Роботодавцем*.

2.2 *Роботодавець* зобов'язується організувати працю *Працівника*, своєчасно виплачувати заробітну плату, забезпечити безпечні умови праці, обладнати робоче місце відповідно до вимог нормативних актів про охорону праці, колективного договору, контракту, що включає: робочий кабінет, оснащений офісною технікою, в тому числі комп'ютером, принтером, факсом, модемом; восьмигодинний робочий день при п'ятиденному робочому тижні та відпустка тривалістю 24 дні; підвищення кваліфікації два рази на рік протягом двох тижнів.

3 Робочий час

3.1 *Працівник* зобов'язується виконувати «Правила внутрішнього трудового розпорядку».

3.2 Особливості режиму робочого часу: робочий день *Працівника* є ненормованим.

4 Оплата праці та соціально-побутове забезпечення Працівника

4.1 За виконання обов'язків, передбачених контрактом, *Працівнику* встановлюється: посадовий оклад у розмірі 5000 грн на місяць, що виплачується 5 числа кожного місяця, надбавка за наукову ступінь доктора юридичних наук у розмірі 40 % від окладу.

4.2 При використанні *Працівником* власного автомобіля для службових поїздок, йому встановлюється компенсація у розмірі 500 грн. щомісяця. Для службових потреб *Працівнику* надається щомісячна сума на переговори по мобільному телефону в розмірі 300 грн.

4.3 *Працівнику* встановлюється щорічна оплачувана відпустка, до якої виплачується допомога в розмірі 5000 грн.

5 Відповідальність сторін, вирішення спорів

5.1 У разі не виконання або неналежного виконання обов'язків, передбачених цим контрактом, сторони несуть відповідальність згідно з чинним законодавством та цим контрактом.

5.2 Спори між сторонами вирішуються в порядку, встановленим чинним законодавством.

5.3 У разі розголошення комерційної таємниці *Працівник* підлягає достроковому звільненню без виплати компенсацій з обов'язком відшкодувати збиток, понесений *Роботодавцем* в наслідок розголошення комерційної таємниці.

6 Зміна, припинення та розірвання контракту

6.1 Зміни і доповнення до цього контракту вносяться тільки за угодою сторін, складеною у письмовій формі.

6.2 Контракт припиняється:

а) після закінчення строку дії контракту;

б) за згодою сторін;

в) з ініціативи *Роботодавця* до закінчення терміну дії контракту у випадках, передбачених законодавством (статтями 40, 41 КЗПП України) та цим контрактом;

г) з ініціативи *Працівника* до закінчення строку дії контракту у випадках, передбачених законодавством (статтею 39 КЗПП України) та цим контрактом;

д) з інших підстав, передбачених законодавством.

6.3 Додаткові підстави припинення та розірвання контракту, не передбачені чинним законодавством:

а) невикплата *Роботодавцем* посадового окладу протягом 7 днів після визначеного терміну;

б) розголошення *Працівником* комерційної таємниці, що спричинило за собою матеріальні збитки.

При розірванні контракту з підстав, непередбачених чинним законодавством, звільнення проводиться за п.8 ст. 36 КЗПП України.

6.4 У випадку дострокового припинення контракту з незалежних від *Працівника* причин, в тому числі розірвання контракту *Працівником* з причин невиконання або неналежного виконання *Роботодавцем* своїх зобов'язань, передбачених цим контрактом, або *Роботодавцем* – з підстав, непередбачених чинним законодавством і цим контрактом, *Працівнику* виплачується вихідна допомога у розмірі 10000 грн.

6.5 При достроковому розірванні контракту у разі невиконання або неналежного виконання сторонами зобов'язань, передбачених контрактом, він розривається з попередженням відповідної сторони за два тижні.

6.6 Контракт може бути за згодою сторін продовжений або укладений на новий термін.

6.7 Контракт набуває чинності з дня підписання його сторонами.

6.8 Сторони можуть передбачати у контракті випадки конфіденційності умов цього контракту. Конфіденційність контракту не поширюється на умови, врегульовані чинним законодавством, і відносно органів, що здійснюють контроль їх дотримання.

6.9 Цей контракт складено у двох примірниках, які зберігаються у кожної із сторін і мають однакову юридичну силу.

6.10 Додаток до контракту: посадова інструкція начальника юридичного відділу ТОВ «Аякс».

6.11 Відомості про *Роботодавця*:

Адреса: 69095, м. Запоріжжя, вул. Атлантична, д.618;

№ тел.: (061)888–88–8899

Розрахунковий рахунок № 299792458, АКБ «Тріумфбанк».

6.12 Відомості про *Працівника*:

Адреса: 690006, м. Запоріжжя, вул. Комуністична, д. 715;

№ тел.: 999–99

Паспорт: серія ПП № 333333 виданий 6 березня 1975 Заводським РВ УМВС в Запорізькій обл.

Роботодавець _____
(підпис, ППП)

Робітник _____
(підпис, ППП)

«____» _____ 20—р.

«____» _____ 20—р.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ № 2

СКЛАДАННЯ ДОГОВОРУ НА НАДАННЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

Мета: оволодіти навичками складання договору про надання консультаційних послуг.

Методичні вказівки. Укладаючи договір про надання консультаційних послуг, необхідно чітко визначити тип послуги, що замовляється. Управлінське консультування може бути реалізовано двома шляхами: консультуванням процесу і консультуванням проекту. При консультуванні проекту ставиться діагноз і розробляється проект вдосконалення управління в клієнтському підприємстві. При консультуванні процесу консультанти навчають працівників підприємства використанню методів діагностики та вирішення проблем. Ще одним шляхом організації роботи консультантів може бути експертне консультування, коли керівник організації запитує, а консультант відповідає, не проводячи попереднього і додаткового аналізу ситуації.

Умова. Скласти договір на надання консультаційних послуг за формою експертного консультування.

ДОГОВІР

на створення науково-технічної продукції

м. Запоріжжя

5 квітня 2013р.

Запорізький національний університет, надалі – *Виконавець*, в особі ректора Фролова Миколи Олександровича, що діє на підставі Статуту та Положення, з одного боку, а також приватне сільськогосподарське підприємство «Основа» Куйбишевського району Запорізької області, надалі – *Замовник*, в особі директора Степанова Володимира Івановича, що діє на підставі Статуту, уклали даний договір про нижченаведене:

1 Предмет договору

1.1 *Замовник* доручає, а *Виконавець* приймає на себе проведення згідно з календарним планом (Додаток № 1) робіт за темою «Науково-методичне та консультаційне забезпечення організації вирішення майнових питань у приватному сільськогосподарському підприємстві «Основа» Куйбишевського району Запорізької області».

1.2 Належність роботи до науково-технічних програм обумовлена: Указом Президента України «Про заходи щодо забезпечення майнових прав селян у процесі реформування аграрного сектора економіки» від 29.01.2001 р., № 62/2001р., Постановою Кабінету Міністрів України від 28.02.2011 р., №177 «Про Урегулювання питань щодо забезпечення захисту майнових прав селян у процесі реформування аграрного сектора економіки», розпорядженням голови Запорізької обласної держадміністрації «Про науково-координаційний центр реформування агропромислового комплексу Запорізької області» від 12.06.1998 р. № 300.

1.3 Термін виконання робіт за договором – з 5 квітня 2013 р. по 31 грудня 2015 р.

1.4 Прийом і оцінка науково-технічної продукції (НТП) здійснюється відповідно до календарного плану.

1.5 Використання НТП здійснюється *Замовником*.

2 Порядок здачі-прийому робіт

2.1 Після завершення кожного етапу згідно з календарним планом *Виконавець* подає *Замовнику* акт здачі-прийому НТП.

2.2 *Замовник* протягом 10 днів з дня отримання Акту здачі-прийому науково-технічної продукції зобов'язується прислати *Виконавцю* підписаний акт або мотивовану відмову. Порядок розгляду звітних матеріалів визначається *Замовником* протягом 5 днів з дня отримання відповідних документів.

2.3 У разі невідповідності результатів роботи календарному плану сторонами складається двосторонній акт із зазначенням необхідних

доопрацювань. *Виконавець* зобов'язується провести необхідні виправлення без додаткової оплати у межах договірних асигнувань.

2.4 У випадку дострокового виконання науково-технічних робіт *Замовник* зобов'язаний достроково прийняти і оплатити роботу згідно з актом здачі-прийому НТП за договірною ціною.

3 Вартість робіт і порядок розрахунків

3.1 За виконану роботу згідно з цим Договором *Замовник* сплачує *Виконавцю* на підставі Акту здачі-прийому згідно з протоколом угоди (Додаток 2) на виконання роботи 30000 (тридцять тисяч) гривень.

3.2 Оплата роботи проводиться за рахунок *Замовника* згідно календарного плану (Додаток 1) з авансовим платежем у розмірі 60 % від кошторисної вартості, що становить 18000 (вісімнадцять тисяч) гривень.

3.3 Остаточний розрахунок за етап проводиться у строк до 5 банківських днів після підписання сторонами акту здачі-прийому НТП.

3.4 Підставою для початку виконання робіт є нарахування на розрахунковий рахунок *Виконавця* авансового платежу.

3.5 Підставою для остаточних розрахунків за виконання робіт за договором в цілому є акти здачі-прийому НТП.

3.6 Розрахунки виконавців оплачуються *Замовником* в установленому порядку, згідно з актами здачі-прийому науково-технічної продукції.

3.7 *Виконавцю* надається право залучення і фінансування співвиконавців, які залучаються до виконання умов Договору в порядку кооперації.

4 Відповідальність сторін

4.1 За невиконання або неналежне виконання зобов'язань за цим Договором сторони несуть майнову відповідальність згідно з чинним законодавством України.

5 Додаткові умови

5.1 Термін дії за домовленістю сторін може бути скорочений.

5.2 У випадку дострокового завершення науково-методичних робіт, передбачених календарним планом цього Договору, за умовою підтвердження цього актом прийому-передачі науково-технічної продукції, відсутності претензій *Замовника* до *Виконавця* з виконання робіт, наявності акта прийому-передачі науково-методичної документації, *Замовник* здійснює преміювання *Виконавця* в обсязі, передбаченому додатковою згодою.

6 Питання власності на науково-технічну продукцію

6.1 Право використання науково-технічної продукції, створеної під час виконання Договору, встановлюється згідно з чинним законодавством України.

6.2 Право власності на патенти, якщо вони будуть отримані в результаті виконання роботи за Договором, встановлюється згідно чинному патентному законодавству України.

7 Термін дії Договору, юридичні адреси та банківські реквізити сторін

7.1 Термін дії Договору встановлюється з 5 квітня 2013 р. по 31 грудня 2015 р.

7.2 Адреси та банківські реквізити сторін.

ВИКОНАВЦЯ:

ЗАМОВНИКА:

ВИКОНАВЕЦЬ _____

МП

ЗАМОВНИК _____

МП

Зразки документів:

1. Календарний план до замовлення – завдання на виконання науково-технічної продукції.

2. Протокол узгодження договірної ціни НТП.

Календарний план

до замовлення-завдання на виконання науково-технічної продукції на тему:

**«Науково-методичне та консультаційне забезпечення організації
вирішення майнових питань у приватному
сільськогосподарському підприємстві «Основа»**

Таблиця 2.1 – Календарний план

| № з/п | Назва етапів, робіт | Вартість робіт, грн. | Термін виконання | Відповідальний за виконання | Форма звітності |
|----------|--|----------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Етап 1 Початкова робота | 7000 | 05.04.2013– 31.05.2013 | | |
| 1.1 | Узгодження календарного плану виконання НТП | | | НІЧ | |
| 1.2 | Розробка календарного плану та узгодження окремих специфічних для господарства робіт по етапах | | | НІЧ | Календарний план |
| 1.3 | Експертиза рішень Правління, Загальних зборів. Зборів співвласників з питань паювання та розподілу майна в натурі | | | НІЧ | Пропозиції |
| 1.4 | Науково-методичне консультування комісії з організації вирішення майнових питань відносно проблемних питань, які виявлені в результаті проведення робіт в розрізів. 1.3 цього календарного плану | | | НІЧ | Пропозиції |
| 1.5 | Розробка Порядку скликання, організації роботи та прийняття рішень Зборів співвласників майна (регламент) | | | НІЧ | Порядок |
| 1.6 | Уточнення й внесення доповнень до Положення про комісію з організації вирішення майнових питань | | | НІЧ | Положення |
| 1.7 | Розробка необхідних проектів рішень засідань комісії з організації вирішення майнових спорів і Зборів співвласників | | | НІЧ | Організаційно-розпорядча документація |

| | | | | | |
|----------|---|-------|---------------------------|-----|---------------------------------------|
| 2 | Етап 2 Підготовча робота | 11000 | 01.06.2013– 1.07.2013 | | |
| 2.1 | Методичне консультування з проблем інвентаризації активів і зобов'язань підприємства | | | НІЧ | |
| 2.2 | Розробка Положення про інвентаризацію активів і документальної інвентаризації зобов'язань | | | НІЧ | Положення |
| 2.3 | Розробка Положення про порядок паювання майна | | | НІЧ | Положення |
| 2.4 | Коригування за необхідності уточненого пайового фонду майна Співвласників | | | НІЧ | Розрахунки |
| 2.5 | Розробка необхідних проектів рішень засідань комісії з організації вирішення майнових питань і Зборів Співвласників | | | НІЧ | Організаційно-розпорядча документація |
| 3 | Етап 3 Погоджувальна робота | 6500 | 01.08.2013– 30.09.2014 | | |
| 3.1 | Методичне консультування капіталізації платежів підприємства, обов'язкових для виконання правонаступником | | | НІЧ | Розрахунки |
| 3.2 | Складання списку активів за їх призначенням | | | НІЧ | Розрахунки |
| 3.3 | Методичне консультування процесу врегулювання інвентаризаційних різниць | | | НІЧ | Розрахунки |
| 3.4 | Методичне консультування та розрахунок персоніфікованого розміру майнового паю | | | НІЧ | Розрахунки |
| 3.5 | Розробка необхідних проектів рішень засідань Комісії з організації вирішення майнових питань і Зборів Співвласників | | | НІЧ | Організаційно-розпорядча документація |
| 3.6 | Методичне консультування організації проведення Зборів Співвласників з питань затвердження підсумків паювання майна | | | НІЧ | Протоколи |

| | | | | | |
|-----------------|---|-------|---------------------------|-----|---------------------------------------|
| 4 | Етап 4 Заключна робота | | 01.10.2014– 31.12.2015 | | |
| 4.1 | Методичне консультування виділення майна в натурі окремим співвласникам або групам співвласників з використанням його на свій розсуд | | | НПЧ | |
| 4.2 | Методичне консультування виділення майна в натурі в загальну часткову власність | | | НПЧ | |
| 4.3 | Методичне консультування з проблем використання майнових прав їх Співвласниками | | | НПЧ | |
| 4.4 | Розробка необхідних проектів рішень засідань комісії з організації вирішення майнових питань і Зборів Співвласників | | | НПЧ | Організаційно-розпорядча документація |
| 4.5 | Методичне консультування організації проведення Зборів Співвласників з питань затвердження рішень щодо виділення окремих майнових об'єктів конкретним співвласникам у власність | | | НПЧ | |
| 4.6 | Підготовка звіту | | | НПЧ | Звіт |
| Разом по етапах | | 30000 | 05.04.2013– 31.12.2015 | | |

ПРОТОКОЛ
погодження договірної ціни НТП

Назва НТП «Науково-методичне та консультаційне забезпечення організації вирішення майнових питань у приватному сільськогосподарському підприємстві «Основа» Куйбишевського району Запорізької області».

Договір № _____ від 5 квітня 2013 р.

Ми, нижче підписані,

Від **ЗАМОВНИКА:** приватне сільськогосподарське підприємство «Основа»

Від **ВИКОНАВЦЯ:** Запорізький національний університет

підтверджуємо, що сторонами досягнуто згоди про величину договірної ціни на створення науково-технічної продукції на суму 30000 (тридцять тисяч) гривень, з авансовим платежем у розмірі 60 % кошторисної вартості, що становить 18000 (вісімнадцять тисяч) гривень. Цей протокол є основою для проведення розрахунків і платежів між **ВИКОНАВЦЕМ** та **ЗАМОВНИКОМ**.

ВИКОНАВЕЦЬ _____

МП

ЗАМОВНИК _____

МП

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Дайте визначення поняття «управлінське консультування».
2. Що є метою управлінського консультування?
3. Охарактеризуйте типи управлінського консультування.
4. Як визначити управлінське консультування з позицій функціонального та професіонального підходів?
5. Які існують види ділових послуг?
6. Що слід розуміти під терміном «бенмаркінг»?
7. Що слід розуміти під терміном «коучінг»?
8. Що слід розуміти під терміном «аутсорсінг»?

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ № 3

ВИЗНАЧЕННЯ ВАРТОСТІ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

Мета: оволодіти методикою розрахунку вартості консультаційної послуги.

Методичні вказівки. Для розрахунку вартості консультаційної послуги процес виконання роботи розбивається на окремі часові відрізки, які потім підсумовуються. У разі виконання завдання консультаційною командою необхідно врахувати різні кваліфікаційні рівні працівників, які беруть участь у реалізації проекту. У цьому випадку краще використовувати погодинну оплату праці.

Відповідно до цього методу менеджер проекту в розрахунок вартості включає час роботи кожного консультанта окремо, помножуючи його на встановлену у фірмі погодинну ставку оплати праці працівників даної кваліфікації. Остаточна вартість визначається підсумовуванням вартості роботи всіх членів команди.

Умова. Старший експерт і молодший спеціаліст працюють над створенням структури заробітної плати підприємства. Розцінки на консультаційні послуги старшого експерта і молодшого спеціаліста, відповідно, 1000 грн. на день і 500 грн. на день. Необхідно розрахувати вартість консультаційних послуг.

Хід виконання

1. Визначаємо тривалість робіт. Досвід показує, що на оцінку першої ланки співробітників потрібно затратити половину дня. Таких ланок двадцять. Таким чином, для виконання даної частини замовлення необхідно 10 днів. Наступні етапи роботи визначаються таким же чином (табл. 3.1).

2. Розподіляємо функції між консультантами.

Молодший спеціаліст виконує перший, другий, шостий і сьомий етапи консультування. Інші етапи здійснює старший експерт.

3. Розраховуємо тривалість роботи старшого експерта (у днях):

$$10 + 1 + 1 + 1 + 2 + 2 = 17 \text{ днів}$$

Молодший фахівець буде працювати:

$$2 + 1 + 2 + 1 = 6 \text{ днів}$$

Вартість роботи старшого експерта складе:

$$17 \text{ днів} \times 1000 \text{ грн/день} = 17\,000 \text{ грн.}$$

Вартість роботи молодшого спеціаліста:

$$6 \text{ днів} \times 500 \text{ грн/день} = 3\,000 \text{ грн.}$$

4. Вартість консультаційних послуг становитиме:

$$17\,000 + 3\,000 = 20\,000 \text{ грн.}$$

Таблиця 2.1 – Етапи робіт при наданні консультаційної послуги

| Етап | Час | Назва виду робіт |
|---------|---------|---------------------------------------|
| 1 | 2 дні | Збір основної інформації |
| 2 | 1 день | Підготовка, заповнення та збір анкет |
| 3 | 10 днів | Оцінка основних ланок |
| 4 | 1 день | Попереднє ранжування ланок |
| 5 | 1 день | Оцінка і градація |
| 6 | 2 дні | Підготовка дооцінки неосновних ланок |
| 7 | 1 день | Ранжування неосновних ланок |
| 8 | 1 день | Аналіз інформації по заробітній платі |
| 9 | 2 дні | Підготовка структури заробітної плати |
| 10 | 2 дні | Розробка схем виплат заробітної плати |
| Загалом | 23 дні | |

Відповідь: вартість консультаційних послуг становитиме 20 000 грн.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ № 4

РОЗРАХУНОК ВАРТОСТІ ДВОДЕННОГО СЕМІНАРУ

Мета: оволодіти методикою розрахунку витрат на проведення 2-денного семінару.

Методичні вказівки. Для організації проведення семінару необхідно врахувати наступні статті витрат: транспортні витрати, проживання та харчування учасників семінару, оплату роботи лекторів та адміністратора, оренду приміщення, вартість телефонних переговорів, витрати на рекламу та канцелярські товари, витрати на організацію культурної програми. У вартість семінару буде включено також прибуток організаторів (20 %) і ПДВ (20 %).

Умова. Розрахувати витрати на організацію дводенного семінару, проведеного у м. Запоріжжя для працівників кадрових служб місцевих підприємств на тему «Оптимізація процедури прийому на роботу». Кількість учасників – 30 осіб, харчування – 2 рази на день (по 50 грн на особу) та 4 кави-брейк на день (по 35 грн на день), кількість лекторів – 4, витрати на оплату роботи одного лектора складають 300 грн./год, адміністратора – 200 грн/день. Витрати на переговори з приводу організації семінару складають 100 грн; на рекламу в Інтернет – 35 грн. За оголошення, кількість яких складає в загальному підсумку 20 штук; канцелярські вироби – 50 грн на одного відвідувача семінару.

Хід виконання

1. Визначимо статті витрат на організацію та проведення семінару.

Таблиця 4.1 – Статі витрат на організацію та проведення семінару

| Вид витрат | Розрахунок | Сума, |
|---|---|--------|
| Кількість учасників | 30 осіб | – |
| Оплата роботи чотирьох лекторів | 4 особи x 8 год./день x 2 дня x 300 грн/год | 19 200 |
| Оплата роботи адміністратора (робота з організації семінару, зустрічі, супровід під час семінару) | 200 грн/день x 2 дні | 400 |
| Відрахування до пенсійного фонду | $(19200 + 400) \times 37,5 \%$ | 7 350 |
| Оренда приміщення | 150 грн/час x 10 час x 2 дні | 3 000 |
| Харчування: обід і вечеря у перший день і сніданок і обід у другий день; | харчування x 50 грн x 30 осіб x 2 дні | 6000 |
| кава-брейк | 4 брейки в день x 2 дня x 35 грн | 280 |
| Телефонні переговори стосовно організації семінару | | 100 |
| Реклама | 20 оголошень на сайтах Інтернет x 35 грн. | 700 |
| Канцелярські товари | 50 грн x 30 осіб | 1500 |
| Всього | | 38 530 |

2. Сума прибутку (20 %) організаторів складе:

$$38\,530 \times 0,2 = 7\,706 \text{ грн.}$$

ПДВ становитиме: $(38\,530 + 7\,706) \times 20 \% = 9\,247,2$ грн.

Загальна вартість проведення семінару складе:

$$38\,530 + 7\,706 + 9\,247,2 = 55\,483,2 \text{ грн.}$$

3. Таким чином, витрати на участь у дводенному семінарі для одного учасника складуть:

$$55\,483,2 / 30 = 1\,849,44 \text{ грн.}$$

Відповідь: Вартість організації дводенного семінару складає 55483,2 грн.

Вартість участі у семінарі для однієї особи складає 1849,44 грн.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Назвіть переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх консультантів.
2. Які ролі в процесі консультування може виконувати консультант, з чим це пов'язано?
3. Як визначити тривалість і трудомісткість виконання замовлення?
4. Якщо над проектом працює група консультантів, чи можливе скорочення загальної тривалості виконання робіт?
5. Для кого вигідні фіксовані ставки оплати праці консультантів?
6. Які складнощі можуть виникати при встановленні ціни консультаційних послуг залежно від вартості об'єкта консультування?
7. Від чого залежить норма прибутку організаторів семінару?
8. Які додаткові послуги можуть надаватися при проведенні семінару?
9. У чому відмінність семінару від курсів перепідготовки фахівців?
10. Чи можна вважати семінар підвищенням кваліфікації працівників підприємства?

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ № 5

РОЗРАХУНОК СТАВКИ ГОНОРАРУ КОНСУЛЬТАНТА

Мета: оволодіти навичками розрахунку ставки гонорару консультанта.

Методичні вказівки. Під час укладання угоди, для визначення ціни своїх послуг консалтингова фірма оцінює кількість днів, необхідних для виконання роботи, і помножує їх на нормативну розцінку послуг консультаційної фірми.

Методи ціноутворення (форми оплати):

- облік витрат на «виробництво» консультаційної послуги – погодинна і фіксована форми оплати;
- облік стану об'єкта консультування – відсоток від вартості об'єкта консультування або відсоток від результату консультування;
- комбінована форма оплати.

Витрати, пов'язані з самим консультаційним процесом, відносяться на рахунок клієнта. Однак, існують ще витрати, які неможливо відшкодувати. Консультант, який працює повний робочий день над проектом протягом декількох місяців, не приділяючи часу для подальшого розвитку свого бізнесу, до кінця роботи над проектом може опинитися перед фактом, що йому більше нічого робити. Хорошим, перевіреним практикою управлінського консалтингу, правилом є правило орієнтуватися на те, щоб в середньому близько 60 % робочого часу консультанта було оплачуваним. Відсоток загального часу, витраченого на роботу консультантом, що приносить гонорар, називається коефіцієнтом використання зарплати, або коефіцієнтом корисної дії.

Умова. У консалтинговій фірмі працюють три консультанти. Постійні витрати фірми становлять 333385 грн. на рік, і саме такою має бути її мінімальна виручка, щоб забезпечувати беззбитковість. У році – 52 тижні, робочий тиждень – п'ятиденний, святкових днів – 8, відпускних – 30, днів непрацездатності – 5, днів підвищення кваліфікації – 10. До бюджету (табл. 5.1) закладена зарплата трьох консультантів. Кожному консультанту за рахунок фірми забезпечується машина і оплачуються поточні службові витрати.

Таблиця 5.1 – Постійні витрати консалтингової фірми

| Стаття витрат | Сума, грн за рік |
|--|------------------|
| Зарплата співробітників і нарахування на неї | 192 500 |
| Витрати на утримання автомобілів компанії | 20 320 |
| Невідшкодовані витрати | 69 420 |
| Адміністративні витрати | 1200 |
| Оренда приміщення | 18 645 |
| Телефонні переговори | 3000 |
| Утримання та обслуговування оргтехніки | 7500 |
| Інші витрати | 10 000 |
| Разом: | 333 385 |

Розрахувати вартість одного робочого дня консультанта при коефіцієнті використання зарплати 0,6 і прибуток фірми в цілому за рік при максимальній ставці консультанта. Врахувати, що конкуренти беруть від 500 до 1000 грн на день.

Хід виконання

1. Визначаємо кількість робочих днів у році:

$$52 \times 5 = 260 \text{ днів.}$$

Чиста кількість робочих днів у році:

$$260 - 8 - 30 - 5 - 10 = 207 \text{ днів.}$$

2. Визначаємо кількість днів, які повинні бути реально оплачуваними:

$$207 \times 60 \% = 124 \text{ дні.}$$

3. Проаналізуємо, як може змінитися сукупний дохід залежно від різних ставок гонорару за умови, що три консультанта фірми мають по 124 оплачуваних робочих дні протягом року:

При розцінці 300 грн. в день маємо дохід:

$$300 \times 124 \times 3 = 116\,000 \text{ грн на рік.}$$

Аналогічно при розцінці 400 грн. – 148 800 грн., при розцінці 500 грн – 186 000 грн., при розцінці 600 грн – 223 200 грн., при розцінці 700 грн – 260 400 грн, при розцінці 800 грн – 297 600 грн, при розцінці 900 грн – 334 800 грн, при розцінці 1000 грн – 372 000 грн.

Загальні постійні витрати фірми за рік відповідно до таблиці 5.1 складають 333 385 грн.

4. Розрахуємо ставку гонорару консультанта, за якою досягається точка безбитковості консультаційної фірми. Визначимо ставку гонорару як Σ , тоді маємо рівняння наступного вигляду:

$$\Sigma \times 124 \times 3 = 333385 \text{ грн,}$$

$$\Sigma = \frac{333385}{124 \times 3}$$

$$\Sigma = 896,2 \text{ грн.}$$

Точка безбитковості фірми, в якій доходи дорівнюють витратам, досягається при денній ставці гонорару консультанта в 896,2 грн. на день.

Тому ставка гонорару повинна бути неменше даного значення. Для забезпечення конкурентоспроможності можна встановити середню ставку гонорару нарівні 1000 грн. в день, оскільки ціни конкурентів на ринку, відповідно до умови, коливаються в межах від 500 до 1000 грн. на день.

5. Визначаємо розмір річного прибутку:

Доходи: $124 \text{ дні} \times 1000 \text{ грн.} \times 3 \text{ чол.} = 372000 \text{ грн.}$

Витрати = 333385 грн.

Прибуток: $372000 - 333385 = 38\,615 \text{ грн.}$

Відповідь: вартість одного робочого дня консультанта при коефіцієнті використання заплату 0,6 складає 896,2 грн. на день. Максимальний обсяг прибутку фірми в цілому за рік може становити 38 615 грн. при ставці гонорару консультанта 1000 грн. на день.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Які методи діагностики ви знаєте?
2. У чому полягає передпроектна стадія консультаційного процесу?
3. Охарактеризуйте фази та підфази процесу управлінського консультування.
4. Який методологічний підхід отримав найбільш широке розповсюдження в Україні?
5. У чому полягає особливість інформаційного забезпечення управлінського консультування?
6. Які джерела інформації виділяються в консультаційній діяльності?
7. Надайте характеристику каналів отримання інформації експертами-консультантами.
8. У чому полягає ефект консультування?
9. Назвіть фактори, що визначають якість консультування.
10. Яким чином можна визначити ефект консультування?
11. Які методи ціноутворення застосовуються в консалтинговій практиці?
12. Як розрахувати нормативну ставку гонорару консультанта?
13. Як розрахувати вартість консультаційних послуг?

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ № 6

ОЦІНКА ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ КОНСУЛЬТАНТА

Мета: оволодіти методикою аналізу роботи консультанта і розробити пропозиції щодо його раціоналізації.

Методичні вказівки. Робочий час, будучи обмеженим ресурсом консультанта, ставить перед ним проблему вибору. Збільшення тривалості робочого дня не вирішує проблеми, оскільки:

- по-перше, збільшення часу не може не призвести до наступного зниження ефективності роботи консультанта і, як наслідок, до втрати контролю над ситуацією, що складається;

- по-друге, після 2–3 тижнів регулярної «понаднормової» роботи продуктивність праці знижується на 15–20 %;

- по-третє, тягне за собою «професійне вигорання».

Успіх, звичайно, збільшує можливість консультанта конструктивно використовувати свою енергію. Багато консультантів відчувають емоційне і психологічне задоволення від творчого пошуку, вдалого подолання труднощів. З іншого боку, авральний режим роботи і систематичні труднощі можуть рано чи пізно викликати виснаження фізичних і творчих сил.

Умова: проаналізувати дані, зафіксовані в наглядovому аркуші (табл. 6.1), порівняти їх з еталонними, зробити висновки.

Таблиця 6.1 – Розподіл робочого часу консультанта

| Початок роботи | Час, хвил. | Операція | Місце проведення |
|----------------|------------|--|---------------------|
| 09.00 | 40 | 1. Збір інформації щодо виробничої діяльності підприємства | кабінет |
| 09.40 | 50 | 2. Збір інформації щодо фінансової діяльності підприємства | кабінет |
| 10.30 | 30 | 3. Збір інформації щодо збутової діяльності підприємства | кабінет |
| 11.00 | 30 | 4. Проведення тренінгу з питань роботи з клієнтами | конференц-зал |
| 11.30 | 90 | 5. Участь в оперативній нараді | конференц-зал |
| 13.00 | 60 | 6. Обід | ресторан |
| 14.00 | 10 | 7. Установка програмного забезпечення для обробки отриманої інформації | кабінет |
| 14.10 | 30 | 8. Аналіз інформації, отриманої на оперативній нараді | кабінет |
| 14.40 | 2.0 | 9. Перевірка правильності оформлення документів | кабінет |
| 15.00 | 20 | 10. Робота з документами по групах | кабінет |
| 15.20 | 40 | 11. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства | кабінет |
| 16.00 | 10 | 12. Налаштування друкованого приладу для виведення на друк результатів | кабінет |
| 16.10 | 15 | 13. Роз'їзди | дорога |
| 16.25 | 35 | 14. Візит до місцевих органів влади | виконком |
| 17.00 | 20 | 15. Роз'їзди | дорога |
| 17.20 | 20 | 16. Візит до податкових органів | податкова інспекція |
| 17.40 | 15 | 17. Роз'їзди | дорога |
| 17.55 | 15 | 18. Складання концепції інвестиційного проекту | кабінет |
| протягом дня | 10 | 19. Втрати робочого часу | — |
| Всього | | 500хвилин | |

При аналізі роботи консультанта з загального часу роботи вираховуємо час на обід, тому загальна тривалість робочого часу складає 500 хвилин.

Збір інформації (операції № 1–3):

$$((40 + 50 + 30) / 500) \times 100 \% = 24 \%$$

Проведення тренінгу (навчальна діяльність) (операції № 4):

$$(30 / 500) \times 100 \% = 6 \%$$

Участь у нараді (операція № 5):

$$(90 / 500) \times 100 \% = 18 \%$$

Робота з документами (операції №9, 10):

$$((20 + 20) / 500) \times 100 \% = 8 \%$$

Аналітична та практична робота (операції № 8, 11, 18):

$$((30 + 40 + 15) / 500) \times 100 \% = 17 \%$$

Зовнішні зв'язки (операції № 14, 16):

$$((35 + 20) / 500) \times 100 \% = 11 \%$$

Роз'їзди (операції № 13, 15, 17):

$$((15 + 20 + 15) / 500) \times 100 \% = 10 \%$$

Нехарактерні обов'язки (операції №7, 12):

$$((10 + 10) / 500) \times 100 \% = 4 \%$$

Порівняємо отримані дані з існуючим еталоном (табл. 6.2)

Таблиця 6.2 – Витрати часу на роботу консультанта: нормативні та розрахункові

| № | Види робіт | Витрати часу, еталон % | Витрати часу, приклад % | Відхилення, +/- |
|--------|----------------------|---------------------------|-------------------------------|--------------------|
| 1 | Отримання інформації | 20,4 | 24 | 3,6 |
| 2 | Навчальна діяльність | 6,1 | 6 | -0,1 |
| 3 | Наради | 10,2 | 18 | 7,8 |
| 4 | Робота з документами | 15,1 | 8 | -7,1 |
| 5 | Зовнішні зв'язки | 11,4 | 17 | 5,6 |
| 6 | Аналітична робота | 6 | 11 | 5 |
| 7 | Пересування | 23 | 10 | -13 |
| 8 | Невластиві обов'язки | 4 | 4 | 0 |
| 9 | Втрати робочого часу | 3,7 | 2 | -1,7 |
| Всього | | 100 | 100 | |

Відповідь. Консультант вклався за часом у проведення тренінгу, виконання невластивих обов'язків. Перевищення часу мало місце при зборі інформації, участі у нараді, аналітичній та проектній роботі, здійсненні зовнішніх зв'язків. Одночасно з цим консультант витратив менше часу, ніж вважається нормативним, на роботу з документами, пересування, також незначними виявилися втрати робочого часу. Це все забезпечило успішне виконання визначених функцій та запланованих завдань.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. В чому полягає специфіка менеджмент-консалтингу як виду підприємницької діяльності?
2. Назвіть фактори, що впливають на всю систему управління персоналом консалтингової фірми.
3. Які методи мотивації персоналу консультаційної фірми є найбільш ефективними?
4. Надайте характеристику методів вирішення змістовної частини проблеми.
5. Здійсніть аналіз методів роботи з клієнтами.
6. Перелічіть методи та способи отримання інформації в консалтинговій діяльності.
7. В чому полягає специфіка інформаційного забезпечення управлінського консультування?
8. Здійсніть аналіз каналів отримання інформації експертами-консультантами.
9. Що розуміється під коефіцієнтом корисної дії в консультаційній діяльності?
10. Дослідіть роботу конкретного консультанта. Дайте відповідь на такі запитання:
 - Чи раціонально організовує консультант свою працю?
 - Які функції виконує?
 - Чи не виконує невластиві функції?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Розкрити значення термінів: аутсорсинг, бенчмаркінг, дженераліст, інсайдер, інтейк, консультант, комерційна таємниця, консультаційна послуга, тренінг, екстеншн.

2. Дати відповіді на запитання.

1. Складіть професіограму для конкретного консультанта.
2. Сформулюйте та проаналізуйте мотиви роботи консультанта.
3. Оцініть валентність мотиваторів і демотиваторів в роботі консультанта.
4. Запропонуйте алгоритм виконання консультаційної послуги.
5. Оцініть можливі підходи до оцінки ефективності консультаційної роботи.
6. Розрахуйте та оцініть окупність витрат консультаційної діяльності.
7. Сформулюйте та проранжуйте легальні та тіньові мотиви в роботі консультанта.
8. Опишіть техніку пошуку інформації для підготовки управлінського рішення.
9. Розрахуйте трудомісткість трьох-чотирьох видів консультаційних послуг(опираючись на свій досвід).
10. Розкрийте методи впливу консультанта на клієнта в ході впровадження консультаційної пропозиції.
11. Складіть функціональне становище консультанта (за профілем Вашої спеціальності).
12. Сформулюйте, що необхідно зробити для того, щоб підготувати кваліфікованого консультанта.
14. Запропонуйте техніку проведення семінару з використанням методів активного навчання.
16. Запропонуйте та розкрийте методи діагностики стану справ на підприємстві.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

Основні:

1. Бейч Э. Консалтинговый бизнес. Основы профессионализма. / Э. Бейч. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 272 с.
2. Васильев Г. А. Управленческое консультирование : учеб. пособ. для вузов / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. – Москва : ЮНИТИ, 2004. – 256 с.
3. Верба В. А. Організація консалтингової діяльності: навч. посібник. / В. А. Верба, Т. І. Решетняк. – Київ : КНЕУ, 2000. – 228 с.
4. Коростельов В. А. Управлінське консультування / В. А. Коростельов. – Київ: МАУП, 2003. – 104 с.
5. Коростелев В. А. Роль консалтинга в управлении бизнесом / В. А. Коростельов. – Київ : МАУП, 2004. – 251 с.
6. Маккхем К. Управленческий консалтинг : пер. с англ. / К. Маккхем. – Москва : Дело и сервис, 1999. – 288 с.
7. Основы управлінського консультування : Опорний конспект лекцій / уклад. А. Ю.Тривайло. – Київ : КНТЕУ, 2006. – 97 с.
9. Посадский А. П. Основы консалтинга / А. П. Посадский. – Москва : ГУВШЭ, 1999. – 240 с.
10. Управленческое консультирование. Введение в профессию. / [Под ред. М. Кубра]. – Москва : Планум, 2004. – 976 с.
- 10 .Хміль Ф. І. Основы управлінського консультування: навч. посіб. / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2008. – 240 с.
- 11 .Чернов Ю. В. Управленческое консультирование : учеб. пособие для вузов. / Ю. В. Чернов, С. В. Фомишин, А. И.Тищенко. – Херсон: ОЛДИ–плюс, 2009. – 272с.
12. Бисвас С. Руководство по управленческому консультированию / С. Бисвас, Д.Твитчел. – Москва : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 2712 с.
13. Бурнард Ф. Тренинг навыков консультирования. / Ф. Бурнард. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 256 с.

14. Катрин Туретт–Туржи. Консалтинг. / Катрин Туретт–Туржи – Санкт-Петербург : Нева, 2004. – 208 с.
15. Маринко Г. И. Управленческий консалтинг. учеб. пособ. / Г. И. Маринко. – Москва : Инфра–М, 2005. – 356 с.
16. Пригожин А. И. Методы развития организаций. / А. И. Пригожин. – Москва : МЦФЭР, 2003. – 863 с.
17. Токмакова Н. О. Основы управленческого консультирования. / Н. О. Токмакова. – Москва : МЭСИ, 2005. – 240 с.
18. Швиданенко Г. О. Бізнес діагностика підприємства : навч. посіб. / Г. О. Швиданенко – Київ : КНЕУ, 2007. – 344 с.

Джерела Internet:

1. <http://www.finansy.ru/>– економіка і фінанси: публікації, статті, огляди, аналітика.
2. <http://ek-lit.agava.ru/>– Бібліотека економічної і ділової літератури.
3. <http://eur.ru/>– науково-освітній портал “Економіка і управління на підприємстві”.
4. www.bcg.ru– сайт BCG.
5. www.cfin.ru/consulting/– Теорія та практика консалтингової діяльності.
6. www.consulting.ru – Теорія та практика консалтингової діяльності.
7. www.expert.ru– електронна версія журналу «Експерт».
8. www.feaco.org – Європейська Асоціація Консалтингових послуг.

Навчальне видання

Методичні вказівки та завдання
для проведення практичних занять і самостійної роботи
з навчальної дисципліни

«ЛОГІСТИЧНИЙ КОНСАЛТИНГ»

*(для студентів першого року денної і заочної форми навчання
спеціальності 073 – Логістика)*

Укладач **ФАЛЕЦЬКА** Галина Іванівна

Відповідальний за випуск *В. К. Доля*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *К. А. Алексанян*

План 2016, поз. 211М

Підп. до друку 24.10.2016
Друк на різнографі
Зам. №

Формат 60 x 84/16
Ум. друк. арк. 1,0
Тираж 50 пр.

Виконавець і виготовлювач:
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК 5328 від 11.04.2017 р.